



Cadernos EBAPE.BR

ISSN: 1679-3951

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas

FREITAS, PABLO FERNANDO PESSOA DE; ODELIUS, CATARINA CECÍLIA
Escala de competências gerenciais para o setor público
Cadernos EBAPE.BR, vol. 20, núm. 2, 2022, Março-Abril, pp. 218-233
Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210050>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323277349005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org



Sistema de Informação Científica Redalyc
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Escala de competências gerenciais para o setor público

PABLO FERNANDO PESSOA DE FREITAS¹
CATARINA CECÍLIA ODELIUS¹

¹ UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA / FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS / BRASÍLIA / DF – BRASIL

Resumo

A área de gestão de pessoas carece de instrumentos para a realização de diagnósticos válidos e precisos. Para medir competências gerenciais no setor público, muitas ferramentas disponíveis são limitadas a um segmento público, negligenciam aspectos gerenciais importantes ou não apresentam itens no formato de comportamento observável (verbo + objeto + critério ou condição), dificultando diagnósticos e comparações. Diante dessa lacuna, este estudo visa criar e apresentar evidências de validade de uma escala de competências gerenciais para o setor público. O desenvolvimento da escala passou por revisão de literatura, análise de conteúdo com categorias definidas posteriormente, avaliação de juízes, pré-teste, coleta de dados com amostra de 1.376 indivíduos, sendo 724 servidores públicos de órgãos diversos e mais 652 especificamente do Superior Tribunal de Justiça (STJ), incluindo ainda o teste de validade e confiabilidade por meio de 1 análise fatorial exploratória (AFE) e 2 análises fatoriais confirmatórias (AFCs), perfazendo 3 estudos. A AFE revelou 3 fatores: processos e resultados; relações humanas e inovação; interesse público, com variância total explicada de 83,93%. As AFCs, no contexto geral e no STJ, revelaram bons índices de ajustamento após algumas modificações que deixaram o instrumento mais parcimonioso, com 29 itens. A análise de confiabilidade apresentou α médio de 0,953. Os fatores são referendados pela literatura e valorizam as particularidades do setor público. Do ponto de vista prático, o estudo possibilita diagnósticos e pesquisas sobre competências de gestores públicos de diversos poderes, segmentos, cargos e níveis hierárquicos, permitindo, inclusive, comparações interinstitucionais.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Setor público. Desenvolvimento de escala. Análise fatorial exploratória. Análise fatorial confirmatória.

Managerial competence scale for the public sector

Abstract

The people management area lacks instruments to carry out valid and accurate diagnoses. Many available tools to measure managerial competencies in the public sector are limited to a public segment or neglect important managerial aspects, or still do not present items in the observable behavior format (verb + object + criterion or condition), making difficult diagnoses and comparisons. In view of this gap, this study aimed to develop a managerial competence scale for the public sector and present evidence of its validity. The scale was developed based on a literature review, content analysis with a posteriori categorization, evaluation made by judges, pre-test, two data collection from 1,376 subjects, from which 724 were civil servants of different bodies and another 652 specifically of the Superior Court of Justice (STJ), besides the validity and trustworthiness verification in three studies: one using exploratory factorial analysis (EFA) and two using confirmatory factorial analysis (CFA). The EFA presented three factors: Processes and Results; Human Relations and Innovation; and Public Interest, with a Total Variance Explained of 83.93%. The CFA, in the general context and in the STJ, had good rates of adjustment after some changes that made the instrument more parsimonious, with 29 items. The reliability analysis showed an average α of 0.953. The factors are backed by the literature and value the singularities of the public sector. From a practical point of view, the study allows diagnoses and research on the competencies of public managers from different Powers, segments, positions, and hierarchical levels, enabling inter-institutional comparisons.

Keywords: Managerial competencies. Public sector. Scale development. Exploratory factorial analysis. Confirmatory factorial analysis.

Escala de competencias gerenciales para el sector público

Resumen

El área de gestión de personas carece de instrumentos para realizar diagnósticos válidos y precisos. Para medir las competencias gerenciales en el sector público, muchas herramientas disponibles se limitan a un segmento público, o descuidan aspectos gerenciales importantes, o no presentan ítems en el formato de comportamiento observable (verbo + objeto + criterio o condición), dificultando los diagnósticos y comparaciones. Ante esta brecha, este estudio tiene como objetivo desarrollar y presentar evidencias de validez de una escala de competencias gerenciales para el sector público. La escala se desarrolló a partir de revisión de literatura; análisis de contenido con categorización a posteriori; evaluación realizada por jueces; preprueba; recolección de datos con una muestra de 1.376 respondientes – 724 servidores públicos de diferentes organismos y 652 específicamente del Tribunal Superior de Justicia (STJ) –, además de la verificación de validez y confiabilidad mediante tres estudios – un análisis factorial exploratorio (AFE) y dos análisis factoriales confirmatorios (AFC) –. El AFE ha revelado tres factores: Procesos y Resultados; Relaciones Humanas e Innovación; e Interés Público, con varianza total explicada de 83,93%. Los AFC, en el contexto general y en el STJ, revelaron buenos índices de ajuste después de algunas modificaciones que tornaron al instrumento más parsimonioso, con 29 elementos. El análisis de confiabilidad mostró un α promedio de 0,953. Los factores están avalados por la literatura y valoran las particularidades del sector público. Desde un punto de vista práctico, el estudio permite realizar diagnósticos e investigar las competencias de los directivos públicos de diferentes poderes, segmentos, cargos y niveles jerárquicos, posibilitando incluso comparaciones interinstitucionales.

Palabras clave: Competencias gerenciales. Sector público. Desarrollo de escala. Análisis factorial exploratorio. Análisis factorial confirmatorio.

INTRODUÇÃO

A administração pública deve apresentar impactos sociais e promover medidas concretas para igualdade social e qualidade dos serviços públicos (Liu & Dooren, 2015). Espera-se que os gestores trabalhem em prol de maior efetividade na atuação do Estado, compatibilizando investimentos e racionalização sustentável de recursos (Propheter, 2016). Ademais, num cenário de constantes mudanças, exige-se que os gestores exerçam novas competências, influenciando a mudança de comportamento em suas equipes e estimulando a adaptabilidade e a motivação das pessoas (Godoy & Mendonça, 2020).

As competências dos gestores públicos, no entanto, são desafiadas, pois boa parte das organizações públicas convivem num cenário repleto de disfunções, caracterizado pelo excesso de rigidez, de rotinas e de aversão a riscos (Luk, 2009); pelo alto grau de hierarquia na tomada de decisões e por pressão da mídia e da opinião pública (Lima & Villardi, 2011); pela falta de independência para aplicar punições, conceder vantagens ou contratar e dispensar (Slyke & Alexander, 2006); pela impotência em gerenciar carreiras e vencimentos dos servidores (Lima & Villardi, 2011); pelas limitações impostas pelo princípio da legalidade, que só permite que o gestor público atue conforme o que está autorizado em lei.

Nas organizações, medir, avaliar e acompanhar as competências de gestores têm sido um desafio para a área de gestão de pessoas, sobretudo no setor público, pois os instrumentos de medida disponíveis apresentam problemas, como itens que não podem ser observados em comportamentos (verbo + objeto) ou sem o padrão esperado de desempenho quanto à rapidez, precisão, qualidade, quantidade, entre outros critérios ou condições (Brandão, 2012; Montezano, Abbad, & Freitas, 2016); itens com núcleos plurais, que comprometem o entendimento dos respondentes e a assertividade das respostas, trazendo prejuízos à análise de dados (Brandão, 2012); itens repetitivos e que poderiam ser sintetizados, convertendo alguns verbos nucleares sobressalentes em critérios ou condições, de modo a reduzir o tamanho do instrumento, favorecendo a coleta de dados; itens não extensíveis a outros contextos, por serem muito peculiares a determinado ramo ou segmento de atuação; ou instrumentos que negligenciam uma ou algumas das dimensões clássicas das competências gerenciais.

Diante dessa lacuna, e considerando que o desenvolvimento de escalas permite o aprofundamento de investigações empíricas, o teste de suposições e a construções de novas teorias (Brandão, Borges-Andrade, Freitas, & Vieira, 2010), o presente estudo assumiu o objetivo de desenvolver e apresentar evidências de validade de uma escala de competências gerenciais para o setor público.

Do ponto de vista acadêmico, espera-se suprir lacunas deixadas por instrumentos e escalas anteriores. Do ponto de vista prático, a escala deverá aprimorar mapeamentos de competências, diagnósticos para o desenvolvimento e a aprendizagem gerencial, além de viabilizar pesquisas sobre competências de gestores públicos de diversos poderes, segmentos, cargos e níveis hierárquicos, permitindo, inclusive, comparações interinstitucionais.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR PÚBLICO

Competências gerenciais são comportamentos observados em gerentes que podem demonstrar tantos conhecimentos, habilidades, atitudes – aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, respectivamente – ou a sinergia entre eles quanto atributos pessoais, gerando valores e melhores resultados a si mesmos, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível com o contexto, os recursos disponíveis e a estratégia adotada (Freitas & Odelius, 2018). Essas competências, quando entregues ou aplicadas em determinado contexto público, expressando atributos subjacentes de um gestor, se revestem de características particulares e, por vezes, apresentam peculiaridades distintas da iniciativa privada.

A literatura relativa a competências gerenciais conta com a contribuição de diversas teorias, de modelos classificatórios provenientes de experiências práticas ou prescritivas, de pesquisas qualitativas e de instrumentos quantitativos para coleta de dados.

O estudo das competências gerenciais é influenciado por abordagens tradicionais – administração científica, relações humanas, burocracia, teoria contingencial e teoria sistêmica – quanto por abordagens mais modernas, como dependência de recursos, institucionalismo, capacidades dinâmicas e teoria da agência. Destaca-se também que, no ambiente público, devem ser consideradas ainda a teoria de motivação para o serviço público, que preconiza a desmitificação de alguns rótulos

atribuídos ao setor, estimulando o comprometimento de servidores e a preservação do interesse público, bem como a teoria do valor público, que transcende o ideal da eficiência e passa a almejar o impacto sustentável, à luz do ideal da efetividade das políticas públicas, visando proporcionar mais valor público aos *stakeholders*, notadamente os cidadãos (Moore, 2003).

No que tange aos inúmeros modelos teóricos, provenientes de estudos qualitativos, de caso, ou mesmo de análises práticas de natureza prescritiva, a maioria considera um dos seguintes critérios para a classificação das competências gerenciais: a) voltadas a flexibilidade e mudanças ou à estabilidade; b) voltadas ao ambiente interno ou externo; c) voltadas a habilidades essenciais ou processuais; d) passíveis de delegação ou não; e) voltadas ao próprio gestor ou a outros indivíduos; f) relativas a conhecimentos, habilidades ou atitudes, isoladamente; g) voltadas a aspectos técnicos ou comportamentais; e h) voltadas a pessoas ou a resultados.

Ainda com relação aos modelos, merece destaque o de Quinn (1988), que propôs a coexistência de 4 modelos concorrentes:

1. Metas racionais – À luz da teoria clássica e da administração científica, privilegia o controle e o ambiente externo e se caracteriza pela orientação para resultados, visão estratégica, tomada racional de decisões, planejamento estruturado para a organização e distribuição objetiva de atividades, com controle de metas e prazos.
2. Processos internos – À luz da teoria burocrática, privilegia o controle e o ambiente interno, pressupondo um gestor orientado para o desempenho das pessoas, buscando padronização e qualidade nos processos, por meio de reuniões, projetos e de suas habilidades crítica, lógica e de análise ou síntese.
3. Relações humanas – À luz da escola humanista, privilegia a flexibilidade e o ambiente interno e pressupõe escolhas orientadas para pessoas, equipes e relações, sempre privilegiando a gestão participativa, os processos decisórios colaborativos, e exigindo do gestor um bom nível de comunicação, habilidade com gestão de conflitos, *feedbacks* e delegação.
4. Sistemas abertos – À luz das teorias contingencial e sistêmica, privilegia a flexibilidade e o ambiente externo, pressupondo um gestor orientado para mudanças e apresentação de ideias, bem como para habilidade política e atuação em redes organizacionais.

Por sua ampla utilização em estudos empíricos (Freitas & Odelius, 2017) e por considerar, de forma sintética, o conhecimento acumulado relativo a teorias administrativas, o modelo de Quinn (1988) continua sendo um ponto de partida recorrente para os estudos das competências gerenciais no setor público, a exemplo de Koivuniemi (2019), no contexto de organizações policiais na Finlândia, e de Picchiali e Brito (2020), no contexto da saúde pública em São Paulo.

Ademais, o modelo de Quinn (1988) desencadeou a criação de uma escala, elaborada por Denison, Hooijberg, e Quinn (1995). Na sequência, foram desenvolvidos muitos outros instrumentos de competências gerenciais aplicados em diversos contextos públicos, como as áreas de educação, saúde, segurança, justiça, bancos públicos, setor de energia, entre outras. Ao analisar esses estudos, percebe-se que os 4 modelos concorrentes de Quinn (1988) continuam norteando as classificações de competências gerenciais no setor público, conforme evidencia o Quadro 1.

Quadro 1
Fatores/Categorias de competências gerenciais no setor público
e sua relação preponderante com os modelos de Quinn (1988)

Metas racionais	• Estratégia e operações (Brandão et al., 2010). • Orientação para tarefas (Fernandez, Cho, & Perry, 2010). • Estratégias e planos/Resultados (Gimenes, 2009). • Esclarecer papéis e objetivos (Fleck & Pereira, 2011). • Gestão estratégica (Pillay, 2008). • Planejamento/Definição de metas (Preston, 2009). • Clarificar a estratégia/Clarificar a situação (Santos, Caetano, & Jesuino, 2008). • Administração do tempo/Comunicação da visão/Produtividade e planejamento (Silveira, Magalhães, Lima, Martins, & Carvalho, 2006). • Habilidades estratégicas (Teixeira, Silva, & Lima, 2011). • Contribuição para a estratégia (Paz, 2018).
Processos internos	• Processos internos (Brandão et al., 2010). • Coordenação do trabalho (Silva, Laros, & Mourão, 2007). • Informações e conhecimento (Gimenes, 2009). • Coordenação/Gestão de recursos/Monitoramento/Avaliação de desempenho/Organização/Alinhamento das pessoas (Preston, 2009). • Administração de informações/Análise crítica das informações/Organização/Administração de projetos (Silveira et al., 2006).
Relações humanas	• Desenvolve a si mesmo e a equipe/Lidera pelo exemplo (Avelino, Nunes, & Sarsur, 2016). • Orientação para relações (Fernandez et al., 2010). • Liderança/Pessoas (Gimenes, 2009). • Administrar conflitos/Recompensar e reconhecer (Fleck & Pereira, 2011). • Habilidades referentes a pessoas (Pillay, 2008). • Comunicação e gestão da informação/Empatia e empoderamento de grupo/Facilitação e gestão de conflitos/Mentoria e desenvolvimento pessoal (Preston, 2009). • Comunicação e <i>feedback</i>/Relações interpessoais/Visão e habilidade para lidar com pessoas (Silva et al., 2007). • Compreensão de si e dos outros/Comunicação interpessoal/Construção de equipes/Liderança/Tomada de decisão participativa (Silveira et al., 2006). • Habilidades de liderança (Teixeira et al., 2011). • Gestão de equipes (Paz, 2018).
Sistemas abertos	• Incentiva e pratica a inovação (Avelino et al., 2016). • Competência comportamental-política (Brito-de-Jesus, Dos-Santos, Souza-Silva, & Rivera-Castro, 2016). • Orientação para mudanças (Fernandez et al., 2010). • Captação de recursos e de pessoas (Odelius & Freitas, 2017). • Inovação e promoção de mudanças/Negociação e aproveitamento de recursos/Representação e expansão das fronteiras organizacionais (Preston, 2009). • Visão, aprendizagem e inovação (Silva et al., 2007). • Criatividade/Gestão da mudança (Silveira et al., 2006). • Habilidades de inovação (Teixeira et al., 2011).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nem o modelo de Quinn (1988) nem a escala de Denison et al. (1995), contudo, trouxeram peculiaridades, idiossincrasias ou fatores distintivos próprios do setor público, embora tenham sido elaborados no contexto governamental americano. Os instrumentos mais recentes já trazem fatores ou categorias que não costumam apresentar destaque na iniciativa privada, como análise normativa (Pillay, 2008), sociedade (Brandão et al., 2010), orientação para diversidade (Fernandez et al., 2010), habilidades de postura ética (Teixeira et al., 2011), lidera pelo exemplo/resguardar a imagem da empresa (Avelino et al., 2016) e prestação de serviços públicos (Paz, 2018). Em contrapartida, embora apresentem peculiaridades do setor público, muitos desses instrumentos trazem os problemas já mencionados, que justificam o presente estudo. Assim, conquanto não haja consenso quanto às classificações dos modelos nem entre os fatores das competências gerenciais nos instrumentos de coleta, pode-se dizer que há alguns temas mais presentes nos estudos sobre competências gerenciais no setor público, os quais merecem ser investigados de maneira sistemática e aprofundada.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para o desenvolvimento da nova escala, como já havia muitos instrumentos anteriores disponíveis, os itens foram redigidos com base na análise de cada um dos 608 itens das escalas preexistentes. Inicialmente, 70 itens foram desprezados por serem muito restritos ao ramo de atuação do gestor e/ou por não retratarem competência como um comportamento observável, pressupostos adotados no âmbito do presente estudo.

Realizada a referida exclusão, os 538 itens restantes foram lidos novamente, com maior atenção seletiva a trechos, palavras e expressões que poderiam ensejar classes para as competências gerenciais. Em seguida, procedeu-se à leitura analítica desses trechos, permitindo a sugestão de 40 categorias *a posteriori* (Bardin, 2011).

Para cada uma das categorias, um item foi redigido no formato de comportamento observável, e, seguindo as recomendações de Pasquali (2010), verificou-se a validade de conteúdo, por meio de avaliação de 5 juízes com grau de doutorado, especialistas na área e com experiência na elaboração de instrumentos, tendo sido também calculados os coeficientes de validade de conteúdo (CVC) (Cassepp-Borges, Balbinotti, & Teodoro, 2010), ressaltando que os 10 itens que apresentaram CVC inferiores a 0,8 foram reescritos, observadas as sugestões de redação propostas pelos juízes.

Considerando a orientação de Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe (2013), para os quais a heteroavaliação na percepção de subordinados demonstra validade em níveis superiores quando contrastada com as opiniões de outros *stakeholders*, optou-se pela heteroavaliação de subordinados com relação a seus gestores diretos. Para cada item, os respondentes foram convidados a se manifestar quanto ao nível de concordância acerca da assertiva “Meu chefe imediato expressa com excelência as seguintes competências gerenciais”, numa escala de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Definido o instrumento preliminar, aplicou-se um pré-teste junto a 15 servidores de vínculos funcionais distintos, os quais testaram todas as funcionalidades do instrumento e sugeriram ligeiras adaptações em 18 itens, propondo a adoção de sinônimos mais habituais ao contexto, a reordenação de algumas orações e a supressão de redundâncias (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Em seguida, foram realizadas 2 coletas de dados junto a públicos distintos: servidores públicos de todo o Brasil e servidores do Superior Tribunal de Justiça (STJ). Ambas as coletas se deram por meio eletrônico, de modo acidental e voluntário, alcançando a amostra total de 1.376 sujeitos.

Na primeira coleta, realizada no contexto amplo, entre 27 de abril e 12 de junho de 2018, os servidores públicos foram contatados por e-mail, disponível em páginas oficiais de órgãos e entes públicos ou em sites de buscas. A população considerada no contexto amplo compreende cerca de 10,8 milhões de servidores atuantes no setor público brasileiro, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014). Ao todo, foram recebidas 724 respostas completas.

A segunda coleta de dados ocorreu entre 17 de julho e 21 de agosto de 2018, no contexto específico do STJ, órgão público da administração direta que integra o Poder Judiciário brasileiro e tem como atribuições uniformizar o entendimento acerca de leis federais e sanar casos civis e criminais em caráter definitivo, desde que não tratem de matérias constitucional, trabalhista, eleitoral ou militar. Com autorização do órgão, o questionário foi enviado aos e-mails de 2.556 servidores, e obteve-se um retorno de 652 respostas completas – uma taxa de retorno de 25,5%. A Tabela 1 resume as principais características das amostras.

Tabela 1
Caracterização das amostras: contexto amplo e STJ

Variável	Categorias	Contexto amplo		STJ	
		Freq.	%	Freq.	%
Sexo	Feminino	397	54,8%	367	56,3%
	Masculino	321	44,3%	285	43,7%
	Não quis responder	6	0,8%	0	0,0%
Idade	Abaixo de 20	1	0,1%	0	0,0%
	20-29	32	4,4%	41	6,3%
	30-39	215	29,7%	215	33,0%
	40-49	246	34,0%	219	33,6%
	50-59	190	26,2%	170	26,1%
	60-69	38	5,2%	7	1,1%
	70-79	1	0,1%	0	0,0%
	80-89	1	0,1%	0	0,0%
Nível de escolaridade	Ensino fundamental	0	0,0%	1	0,2%
	Ensino médio	30	4,1%	34	5,2%
	Ensino superior	197	27,2%	145	22,2%
	Especialização	312	43,1%	438	67,2%
	Mestrado	114	15,7%	32	4,9%
	Doutorado	60	8,3%	2	0,3%
	Pós-doutorado	11	1,5%	0	0,0%
Lotação por região	Centro-oeste	100	13,8%	652	100,0%
	Nordeste	123	17,0%	0	0,0%
	Norte	17	2,4%	0	0,0%
	Sudeste	391	54,1%	0	0,0%
	Sul	92	12,7%	0	0,0%
Poder/Órgão autônomo	Defensoria Pública	1	0,1%	0	0,0%
	Executivo	537	74,2%	0	0,0%
	Judiciário	37	5,1%	652	100,0%
	Legislativo	53	7,3%	0	0,0%
	Ministério Público	11	1,5%	0	0,0%
	Tribunal de Contas	1	0,1%	0	0,0%
	Não sei/quis responder	84	11,6%	0	0,0%
Tipo de órgão ou instituição em que trabalha	Administração direta	414	57,2%	652	100,0%
	Autarquia	99	13,7%	0	0,0%
	Empresa pública	101	14,0%	0	0,0%
	Fundação	20	2,8%	0	0,0%
	Sociedade de economia mista	12	1,7%	0	0,0%
	Não sei/quis responder	78	10,8%	0	0,0%
Esfera a que o órgão em que trabalha pertence	Federal	206	28,5%	652	100,0%
	Estadual ou distrital	287	39,6%	0	0,0%
	Municipal	228	31,5%	0	0,0%
	Não sei/quis responder	3	0,4%	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados coletados no contexto amplo foram aleatoriamente subdivididos em 2 amostras, de modo que os 724 servidores compuseram 2 grupos de 362 indivíduos. Essa segmentação possibilitou a realização da AFE e da primeira AFC com sujeitos distintos. Além das análises fatoriais (exploratória e confirmatória), os dados coletados foram submetidos à análise de confiabilidade, mediante o índice alfa de Cronbach, e ao Teste Kruskal-Wallis, que evidencia diferenças entre grupos (L. Munck, M. Munck, & Souza, 2011).

Para a análise e o processamento dos dados, foram usadas planilhas eletrônicas e os *softwares* SPSS Statistics (Versão 22) e RStudio, pacote Lavaan (Versão 1.1.383), verificando características de distribuição de dados e pressupostos estatísticos (Brown, 2014; Field, 2009; Hair et al., 2009; Pasquali, 2010).

Os *outliers* multivariados foram excluídos, evitando prejuízos à fatorabilidade e à magnitude das cargas fatoriais (Field, 2009), o que não causou danos à amostra, que atendeu ao mínimo de 200 sujeitos e de 5 observações por parâmetro estimado (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999).

A distribuição dos dados era desprovida de normalidade, porém isso não impediu a AFE, diante da robustez dessa técnica, sobretudo quando há mais de 200 sujeitos (Pasquali, 2010; Hair et al., 2009).

Por fim, como as variáveis foram coletadas numa escala Likert de 5 pontos, de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, recorreu-se ao estimador Robust Weighted Least Squares, que tem apresentado melhores desempenhos para esse tipo de dado, não se restringindo apenas aos estritamente normais, diante da robustez proporcionada pelas correlações policóricas. Por isso, essa técnica tem se tornado um método promissor, sobretudo nas ciências sociais (Flora & Curran, 2004).

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Iniciando pela AFE com metade da amostra obtida aleatoriamente no contexto amplo, a fatorabilidade foi possível, com KMO de 0,982, valor considerado excelente, conforme categorização de Field (2009). Cotejando os resultados da solução inicial e das rotacionadas de Promax (capa=4) e Oblimin (delta=0), a melhor adesão teórica foi obtida pela Promax, com 3 fatores.

Por conta de diferenças inferiores a 0,100 entre os valores absolutos das cargas fatoriais em diferentes fatores (Laros & Puente-Palácios, 2004), os itens relativos às categorias gestão do conhecimento e orientação para sustentabilidade precisaram ser excluídos. Depois de removê-los, a AFE foi processada novamente, mantendo a mesma solução de 3 fatores obtida antes da exclusão, alcançando uma variância total explicada de 83,93%. Em seguida, empreendeu-se a análise de confiabilidade dos fatores, pelos alfas de Cronbach.

O Quadro 2 retrata os resultados da AFE, abrangendo categorias, cargas fatoriais e alfas de Cronbach dos 3 fatores. Destaque-se que as categorias representam o resultado da análise de conteúdo, mas não apareceram na coleta de dados, e sim seus respectivos itens.

Quadro 2
Resultado da AFE (38 itens): contexto amplo

Fator	Categoria	Carga fatorial
Fator 1 Alpha de Cronbach: 0,986 (15 itens)	Gerenciamento do tempo	,876
	Gestão do desempenho	,859
	Estabelecimento de metas e objetivos	,858
	Orientação para a qualidade	,814
	Planejamento	,814
	Organização e monitoramento do trabalho	,768
	Habilidade para lidar com problemas	,740
	Orientação para resultados	,739
	Visão estratégica	,735
	Distribuição de atividades	,731
	Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	,727
	Gestão de projetos	,704
	Tomada de decisão	,671
	Condução de reuniões	,589
	Captação de recursos	,516
Fator 2 Alpha de Cronbach: 0,989 (20 itens)	Relacionamento interpessoal	,991
	Processo decisório participativo	,934
	Conhecimento e compreensão da equipe	,846
	Gestão de conflitos	,789
	Liderança e gestão de equipes	,788
	Delegação e gestão participativa	,752
	Criatividade e inovação	,738
	Apresentação de ideias	,719
	<i>Feedback</i>	,697
	Estímulo à motivação	,679
	Desenvolvimento da equipe	,665
	Comunicação	,649
	Habilidade política	,647
	Orientação para diversidade e inclusão	,628
	Gestão de riscos	,610
	Gestão da mudança	,609
	Negociação e persuasão	,552
	Orientação para transparência	,529
	Atuação em redes organizacionais	,529
	Visão sistêmica	,493
Fator 3 Alpha de Cronbach: 0,910 (3 itens)	Orientação para ética e integridade	,855
	Orientação para imagem institucional	,855
	Orientação para legalidade	,802

Nota: Optou-se por usar as categorias para evitar a repetição dos itens descritos na Tabela 4.
Fonte: Dados da pesquisa.

Tendo como base os resultados da AFE, realizou-se a AFC com a segunda metade dos dados obtidos no contexto amplo. O Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) foi o único índice que não atingiu prontamente o resultado esperado. Para resolver o problema, recorreu-se ao índice de modificação, que recomendou o remanejamento do item “orientação” para a diversidade e a inclusão dos fatores 2 para 3, tendo essa realocação proporcionado até maior adesão teórica ao item.

Em seguida, pela análise de correlações residuais, 9 itens relativos às seguintes categorias foram excluídos, nesta ordem: visão sistêmica, estabelecimento de metas e objetivos, negociação e persuasão, conhecimento e compreensão da equipe, organização e monitoramento do trabalho, gestão de riscos, habilidade para lidar com problemas, criatividade e inovação e estímulo à motivação. Após as exclusões, o RMSEA chegou a um patamar satisfatório, mostrando-se o agrupamento dos itens compatível com a literatura revisada.

Vale esclarecer que a exclusão desses itens não significa que eles não devam ser considerados competências gerenciais ou que suas redações não estivessem suficientemente claras. O que se pode concluir é que estão relacionados com todos os fatores concomitantemente ou que, no contexto público brasileiro, não estavam contribuindo de modo significativo para a composição de algum dos fatores. Ou seja, para medir ou realizar um diagnóstico de determinado fator, a inclusão desses itens não alteraria significativamente o resultado, tornando apenas o instrumento mais extenso. Assim, recorrendo ao princípio da parcimônia, é mais recomendável remover esses itens, favorecendo a adesão na coleta de dados.

Com isso, após as modificações, todos os índices de ajustamento chegaram a valores recomendados por Hair et al. (2009), conforme consta na Tabela 2.

Tabela 2
Resultados da AFC: contexto amplo

Medida	Valores esperados segundo Hair et al. (2009, p. 573)	Resultado inicial	Resultado após ajustes
Qui-quadrado- χ^2	Podem ser esperados p-valores significantes	2132,828 (p-valor = 0)	918,020 (p-valor = 0)
Comparative Fit Index (CFI)	Acima de 0,90	0,930	0,964
Tucker-Lewis Index (TLI)	Acima de 0,90	0,926	0,961
Relative Noncentrality Index (RNI)	Acima de 0,90	0,930	0,964
Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA)	Abaixo de 0,07 (com CFI $\geq$ 0,90)	0,085	0,069
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	Até 0,08 (com CFI > 0,92)	0,028	0,022

Fonte: Dados da pesquisa.

Identificada a estrutura fatorial decorrente da AFC no contexto amplo, com 29 itens, realizaram-se a coleta de dados no STJ e uma nova AFC, cujos resultados apresentaram, de pronto, índices de ajustamento satisfatórios, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3
Resultados da AFC: contexto STJ

Medida	Valores esperados segundo Hair et al. (2009)	Resultado no STJ
χ^2	p-valores podem ser significantes	918,020 (p-valor = 0)
CFI	Acima de 0,920	0,964
TLI	Acima de 0,920	0,961
RNI	Acima de 0,920	0,964
RMSEA	Abaixo de 0,07 (com CFI $\geq$ 0,90)	0,069
SRMR	Até 0,08 (com CFI > 0,92)	0,022

Fonte: Dados da pesquisa.

A escala final é composta por 29 itens, organizados em 3 fatores. O Fator 1 – Processos e resultados é o agrupamento de competências gerenciais voltadas ao acompanhamento de processos e ao alcance de resultados organizacionais; o Fator 2 – Relações humanas e inovação trata do conjunto de competências gerenciais que privilegiam a atenção às pessoas e a implantação de soluções inovadoras; e o Fator 3 – Interesse público agrupa competências gerenciais pautadas pelo interesse público, abrangendo princípios de diversidade e inclusão social, ética e integridade, imagem institucional e legalidade. A Tabela 4 apresenta a versão final da escala, com os resultados após as AFCs no contexto amplo e no STJ.

Tabela 4
Versão final da escala. Resultado da AFC: contexto amplo e STJ

Categoria	Item	Contexto amplo			STJ		
		Cargas fatoriais	Erro padrão	Variância extraída	Cargas fatoriais	Erro padrão	Variância extraída
Gerenciamento do tempo	Gerencia o ritmo das atividades, observando metas, prazos, prioridades e tempo disponível.	0,916	-	84,00%	0,872	-	76,00%
Gestão do desempenho	Monitora o desempenho das pessoas, enfatizando o cumprimento de metas, prazos e qualidade esperados pela Instituição.	0,909	0,036	82,70%	0,856	0,015	73,20%
Orientação para a qualidade	Verifica atentamente o cumprimento dos padrões de qualidade relativos a insumos, recursos, processos, produtos, serviços e informações.	0,902	0,035	81,30%	0,819	0,018	67,10%
Planejamento	Planeja atividades, estabelecendo diretrizes, estratégias, políticas, prazos e prioridades, em conformidade com as necessidades futuras da unidade/instituição.	0,955	0,031	91,20%	0,876	0,017	76,70%
Orientação para resultados	Gerencia as atividades com ênfase em produtividade, promovendo um ambiente favorável ao alcance de resultados.	0,948	0,033	89,80%	0,895	0,017	80,10%
Visão estratégica	Define estratégias aderentes a visão, missão e valores organizacionais, considerando oportunidades, contexto e objetivos globais.	0,939	0,032	88,10%	0,845	0,018	71,40%
Distribuição de atividades	Distribui atividades com ênfase nos resultados de acordo com a demanda, o nível de responsabilidade, as competências e a complexidade das tarefas, privilegiando uma divisão equilibrada entre pessoas ou unidades.	0,918	0,035	84,30%	0,844	0,019	71,30%
Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese	Interpreta dados, informações ou documentos de forma crítica e em detalhes, analisando ou resumindo seus impactos para a unidade.	0,935	0,034	87,50%	0,805	0,021	64,80%
Gestão de projetos	Gerencia projetos, monitorando escopo, objetivos, cronograma, responsáveis, custos, riscos e indicadores.	0,934	0,034	87,20%	0,728	0,024	53,00%
Tomada de decisão	Toma decisões com confiança de acordo com seu nível de competência e autoridade, considerando repercussões e opiniões contrárias.	0,942	0,033	88,70%	0,836	0,022	69,80%
Condução de reuniões	Organiza reuniões com zelo na preparação e na divulgação, conduzindo-as com desenvoltura, estimulando debates e registrando as ações decorrentes.	0,925	0,036	85,60%	0,818	0,02	66,90%
Captação de recursos	Capta pessoas e recursos (financeiros, estruturais, tecnológicos etc.), apresentado as realizações atuais da unidade/instituição e as melhorias que se espera implementar.	0,855	0,038	73,20%	0,758	0,022	57,50%

Continua

Categoria	Item	Contexto amplo			STJ		
		Cargas fatorias	Erro padrão	Variância extraída	Cargas fatorias	Erro padrão	Variância extraída
Fator 2 – Relações humanas e inovação	Relacionamento interpessoal	0,95	-	90,20%	0,862	-	74,20%
	Processo decisório participativo	0,95	0,026	90,30%	0,855	0,017	73,10%
	Gestão de conflitos	0,929	0,027	86,30%	0,83	0,017	68,90%
	Liderança e gestão de equipes	0,946	0,028	89,50%	0,89	0,017	79,30%
	Delegação e gestão participativa	0,935	0,028	87,40%	0,839	0,018	70,30%
	Apresentação de ideias	0,953	0,025	90,80%	0,839	0,02	70,40%
	Feedback	0,92	0,03	84,60%	0,818	0,02	66,90%
	Desenvolvimento da equipe	0,875	0,033	76,50%	0,726	0,024	52,70%
	Comunicação	0,949	0,027	90,00%	0,9	0,016	81,00%
	Habilidade política	0,906	0,03	82,10%	0,812	0,02	66,00%
	Gestão da mudança	0,935	0,028	87,40%	0,889	0,019	79,10%
	Orientação para transparência	0,916	0,029	84,00%	0,823	0,02	67,80%
	Atuação em redes organizacionais	0,896	0,03	80,30%	0,780	0,022	60,80%

Continua

	Categoria	Item	Contexto amplo			STJ		
			Cargas fatorias	Erro padrão	Variância extraída	Cargas fatorias	Erro padrão	Variância extraída
Fator 3 – Interesse público	Orientação para a diversidade e inclusão	Em sua área de atuação, demonstra impessoalidade em relação aos diversos segmentos da sociedade, reprovando discriminações e incentivando a tolerância e o respeito à diversidade.	0,849	-	72,10%	0,901	-	81,10%
	Orientação para ética e integridade	Pauta suas ações, decisões e relações pela ética e pela integridade, repudiando a corrupção, ainda que em pequenos desvios.	0,888	0,055	78,90%	0,958	0,02	91,90%
	Orientação para a imagem institucional	Atua de modo a melhorar a imagem e a reputação do setor público, contribuindo para um serviço de qualidade e demonstrando orgulho institucional.	0,913	0,052	83,40%	0,952	0,019	90,60%
	Orientação para legalidade	Respeita normas aplicáveis à sua unidade/instituição, mostrando-se empenhado em corrigir eventuais inobservâncias.	0,808	0,062	65,20%	0,862	0,022	74,20%

Fonte: Dados da pesquisa.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Numa análise global, o Fator 1 congregou itens afetos às dimensões “metas racionais” e “processos internos” da abordagem de Quinn (1988), sob a influência da administração científica e da teoria burocrática. Ademais, o Fator 1 também é compatível com as dimensões relacionadas com trabalho e resultados: administrador e produtor do modelo de Metcalfe e Richards (1989); foco no trabalho, de Holmes e Joyce (1993); administrar o trabalho, de Yukl (1998); competências funcionais, de Cheetham e Chivers (2005); e atitudes de foco nos resultados, de Teixeira et al. (2011).

O Fator 2, por sua vez, conjugou os itens que, contrastados com a abordagem de Quinn (1988), estariam ligados aos modelos das “relações humanas”, à luz da escola humanista, e dos “sistemas abertos”, relativos às teorias sistêmica e contingencial. Além disso, há compatibilidade teórica entre o Fator 2 e as seguintes dimensões: integrador e inovador, do modelo de Metcalfe e Richards (1989); foco nas pessoas, de Holmes e Joyce (1993); administrar relações, de Yukl (1998); administração de relacionamentos, de Goleman, Boyatzis, e McKee (2002); competências pessoais/comportamentais, de Cheetham e Chivers (2005); liderança, relacionamento interpessoal e ambiente global, de El-Baz e El-Sayegh (2010); habilidades de liderança e inovação e atitudes de percepção e participação nas mudanças, de Teixeira et al. (2011); e engajamento das pessoas, da organização e de outras partes interessadas, de Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe (2013).

Por fim, o Fator 3 abarcou itens voltados ao interesse público, relacionados especialmente com a prestação de serviços públicos (Paz, 2018); a atuação ética, pautada em valores e integridade (Bourgault, Charih, Maltais, & Rouillard, 2006; Cheetham & Chivers, 2005; Teixeira et al., 2011); a consciência social e o respeito à diversidade (Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe, 2013; Goleman et al., 2002); e o zelo com normas e regulamentos (El-Baz & El-Sayegh (2010)). Vale frisar que o aspecto do interesse público não estava presente no modelo de Quinn (1988), portanto os itens não se restringem às dicotomias flexibilidade-controle e ambiente interno-externo, mas valorizam peculiaridades, princípios e valores da gestão pública, justamente as que suscitaram a relevância de desenvolver uma escala de competências gerenciais própria para o setor.

Diante do agrupamento dos itens, nota-se que a classificação encontrada tem respaldo na literatura e reforça categorias de modelos de competências gerenciais anteriores. Apenas 2 itens não se acomodaram nos fatores previstos durante a etapa de desenvolvimento do instrumento. O item relativo à captação de recursos, pensado para a dimensão “sistemas abertos” (contemplada no Fator 2), ficou alocado no Fator 1. É possível que o alcance dos recursos e a atração de pessoas tenham sido interpretados como um processo que leva a resultados, e não como uma conquista decorrente de interações sociais ou proveniente de convencimento e poder de influência. Já o item relativo à orientação para transparência, que era esperado para

o Fator 3, pela sua ligação com o princípio da transparência pública, conjugou-se ao Fator 2, possivelmente pela expressão “Dá transparência às suas [...] relações profissionais”. Assim, faz-se necessário investigar, com a devida precisão, as justificativas para essas acomodações fatoriais destoantes, ratificando ou descartando as causas hipotéticas levantadas ou apresentando outras.

Acredita-se que o refinamento do instrumento e a exclusão de itens durante a etapa da AFC em contexto amplo tenham contribuído para o êxito da versão final. Esse resultado também sinaliza a segurança da escala e atesta o caráter transversal das competências gerenciais, já que se obtiveram bons índices de ajustamento tanto no contexto amplo quanto no específico (STJ). Ou seja, embora as competências estejam muito atreladas ao contexto, não se pode negar a existência de um grupo de comportamentos esperados dos gestores públicos brasileiros como um todo, não obstante o poder, o nível federativo, o nível hierárquico ou o cargo ocupado.

Outra evidência da estabilidade da nova escala é que as estatísticas descritivas (média, mediana e desvio padrão) para os 3 fatores se revelaram muito similares nos 2 contextos, conforme se apresenta na Tabela 5.

Tabela 5
Estatísticas descritivas para os fatores

Contexto	Fatores	Média	Mediana	Desvio padrão
Ampla (escala: 0 a 100)	Fator 1 – Processos e resultados	57,26	56,77	31,52
	Fator 2 – Relações humanas e inovação	58,96	58,00	32,71
	Fator 3 – Interesse público	72,90	72,40	22,06
STJ (escala: 1 a 5)	Fator 1 – Processos e resultados	4,06	4,00	0,87
	Fator 2 – Relações humanas e inovação	4,06	4,00	0,94
	Fator 3 – Interesse público	4,54	5,00	0,66

Fonte: Dados da pesquisa.

Em linhas gerais, os servidores percebem em seus gestores uma maior expressão de competências voltadas ao Interesse público (Fator 3) em detrimento dos resultados para as dimensões Processos e resultados (Fator 1) e Relações humanas e inovação (Fator 2), revelando também uma possível influência de vieses decorrentes de receio de servidores em avaliarem seus superiores de modo negativo em temas mais sensíveis, como ética, integridade, legalidade, diversidade e inclusão social e imagem institucional, que estão abarcados pelo Fator 3.

Para analisar o poder de predição da escala, resgatou-se a proposição seminal de Katz (1974) de que quanto maior o nível hierárquico do gestor maior é a sua expressão de habilidades humanas e conceituais, cuja definição está estritamente relacionada às competências gerenciais do Fator 2 – Relações humanas e inovação. O índice de Kruskal-Wallis apontou diferenças significativas entre gestores de nível estratégico do STJ, que expressam mais as competências do Fator 2 (com média 4,41 e desvio-padrão de 0,50) quando comparados aos gestores táticos (média 4,27 e desvio padrão 0,63) e gestores operacionais (média 4,11 e desvio padrão 0,47). Esses resultados evidenciam que a escala possui validade preditiva, pois ratificam achados consagrados na literatura.

Por todos os aspectos apresentados, o novo instrumento agrega ao campo do conhecimento por ser abrangente à luz da literatura especializada, por ter extensão reduzida facilitando a coleta de dados, e por conter itens compostos por verbo, objeto e critério ou condição, que se configuram comportamentos observáveis, podendo ser respondidos por servidores públicos de Poderes, cargos, níveis hierárquicos, ramos e segmentos distintos.

Mesmo diante deste resultado, faz-se necessário apresentar algumas limitações do estudo, em especial, no que se refere ao modo como as amostras foram obtidas. Na coleta em contexto amplo, os indivíduos foram acionados por seus e-mails, que foram localizados na rede de computadores de forma aleatória, por meio de sites de busca e das páginas oficiais de órgãos públicos, o que resultou em uma amostra com baixa representatividade de servidores municipais e elevado número de respondentes com mestrado e doutorado.

A respeito das recomendações para pesquisadores do campo, e considerando que a validade e a confiabilidade de uma escala não são permanentes, podendo variar, a depender do contexto, da circunstância, da população ou da finalidade em que é administrada (Souza, Alexandre, & Guirardello, 2017), recomenda-se a aplicação do instrumento em diferentes instituições públicas brasileiras. Sugere-se ainda comparar eventuais diferenças na heteroavaliação com base na aplicação da escala não só a subordinados, mas também a superiores hierárquicos, pares, cidadãos ou outros *stakeholders* que tenham interface com gestores públicos.

Por fim, a agenda de pesquisas futuras pode abranger estudos correlacionais e de causalidade que investiguem eventuais influências dos 3 fatores que compõem a escala sobre variáveis contextuais, a exemplo de clima organizacional, *work design*, políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como a interferência de variáveis sociodemográficas ou funcionais sobre a expressão dos 3 fatores da escala.

REFERÊNCIAS

- Alban-Metcalfe, J., & Alimo-Metcalfe, B. (2013). Reliability and validity of the "leadership competencies and engaging leadership scale". *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 56-73.
- Avelino, G., Nunes, S., & Sarsur, A. (2016). Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Revista Economia & Gestão*, 16(44), 24-50.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo: edição revista e ampliada*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bourgault, J., Charieh, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables. *Public Personnel Management*, 35(2), 89-119.
- Brandão, H. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo, SP: Atlas.
- Brandão, H., Borges-Andrade, J., Freitas, I. de, & Vieira, F. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia – Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171-182.
- Brito-de-Jesus, K., Dos-Santos, M., Souza-Silva, J., & Rivera-Castro, M. (2016). Desenvolvimento de competências gerenciais de gestores públicos em instituições federais de educação. *Revista Interdisciplinar de gestão social*, 5(1), 37-60. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12292>.
- Brown, T. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: Guilford Publications.
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M., & Teodoro, M. (2010). Tradução e validação de conteúdo: uma proposta para a adaptação de instrumentos. In L. Pasquali (Ed.), *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Cheetham, G., & Chivers, G. (2005). *Professions, competence and informal learning*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Denison, D., Hooijberg, R., & Quinn, R. (1995). Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- El-Baz, H. S., & El-Sayegh, S. M. (2010). Competency domain model and the perception of engineering managers in the United Arab Emirates. *Engineering Management Journal*, 22(1), 3-12.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.
- Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS-2*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Fleck, C., & Pereira, B. (2011). Professores e gestores: análise do perfil das competências gerenciais dos coordenadores de pós-graduação das instituições federais de ensino superior (Ifes) do RS, Brasil. *Organizações & Sociedade*, 18(57), 285-301.
- Flora, D., & Curran, P. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological Methods*, 9(4), 466-491.
- Freitas, P., & Odelius, C. (2017). Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração Faces Journal*, 16(4), 45-65.
- Freitas, P., & Odelius, C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 35-49.
- Gimenes, C. (2009). *Formação de competências gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso no Ipen* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. Recuperado de http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/USP_db1c0df5724ba2df9fa2adf29d091693
- Godoy, M., & Mendonça, H. (2020). Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(SPE), 742-756.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results*. London, UK: Little, Brown.
- Hair, J., Jr., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Holmes, L., & Joyce, P. (1993). Rescuing the useful concept of managerial competence: from outcomes back to process. *Personnel Review*, 22(6), 37-52.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). *Perfil de estados e municípios brasileiros: coordenação de população e indicadores sociais*. Rio de Janeiro, RJ: Autor. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94541.pdf>
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 3(1), 33-42. Recuperado de <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Koivuniemi, T. (2019). Management and Leadership Training in Police Organization. *European Law Enforcement Research Bulletin*, 4, 197-206. Recuperado de <http://91.82.159.234/index.php/bulletin/article/view/358>
- Laros, J., & Puente-Palácios, K. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119.
- Lima, S., & Villardi, B. (2011). Como gestores públicos de uma instituição federal de ensino superior brasileira aprendem na prática a desenvolver suas competências gerenciais. In *Anais do 35º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2613.pdf
- Liu, X., & Dooren, W. (2015). How to measure leader's impact on organizational performance: implications from the comparative case study. *Public Organization Review*, 15(2), 193-206.
- Luk, S. (2009). The impact of leadership and stakeholders on the success/failure of e-government service: using the case study of e-stamping service in Hong Kong. *Government Information Quarterly*, 26(4), 594-604.
- MacCallum, R., Widaman, K., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- Metcalfe, L., & Richards, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Montezano, L., Abbad, G., & Freitas, P. (2016) Modelagem de competências profissionais de organização pública que atua no

- ramo de ciências forenses. In *Anais do 40º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Costa do Sauípe, BA.
- Moore, M. (2003, maio) *The public value scorecard: a rejoinder and an alternative to "strategic performance measurement and management in non-profit organizations" by Robert Kaplan* (Working Paper 18). Cambridge, MA: Harvard University.
- Munck, L., Munck, M., & Souza, R. (2011). Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 4-52.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Paz, L. (2018). *Relações entre competências gerenciais, estilos de liderança e desenvolvimento da gestão estratégica: uma análise em organizações públicas* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, DF. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/32311>
- Picchiai, D., & Brito, M. (2020). Competências gerenciais na percepção dos gestores no contexto do Programa Estadual DST/aids São Paulo. *Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília*, 6(1), 69-86.
- Pillay, R. (2008). Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors. *Human Resources for Health*, 6(4), 1-7.
- Preston, M. (2009). Does office location influence the work actions of public sector human service managers? The effects of rural practice settings on core managerial role competencies. *The American Review of Public Administration*, 39(6), 640-660.
- Propheter, G. (2016). Managerial experience and organizational performance: a 15-year panel study of local assessors. *Public Administration Review*, 76(3), 438-446.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Recuperado de <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:000886532>
- Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, J. (2012). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11(2-3), 95-106. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78741>
- Silva, W., Laros, J., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v7n1/v7n1a02.pdf>
- Silveira, D., Magalhães, E., Lima, A., Martins, G., & Carvalho, R. (2006). Modelo de competências gerenciais e sua aplicação para função de gestor ambiental em uma organização do setor público. In *Anais do 2º Encontro Nacional de Administração Pública e Governança*, São Paulo, SP.
- Slyke, D., & Alexander, R. (2006). Public service leadership: opportunities for clarity and coherence. *The American Review of Public Administration*, 36(4), 362-374.
- Souza, A., Alexandre, N., & Guirardello, E. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659.
- Teixeira, L., Silva, J., & Lima, H. (2011). Administração no sistema prisional: um estudo das competências gerenciais. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(2), 55-67.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New York, NY: Prentice Hall. Recuperado de www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf

Pablo Fernando Pessoa de Freitas
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0369-0783>

Doutor em Administração e pesquisador pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: pablofreitas.prof@gmail.com

Catarina Cecília Odelius
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2152-5194>

Doutora em Psicologia e professora associada aposentada pela Universidade de Brasília (UnB). E-mail: codelius@unb.br